

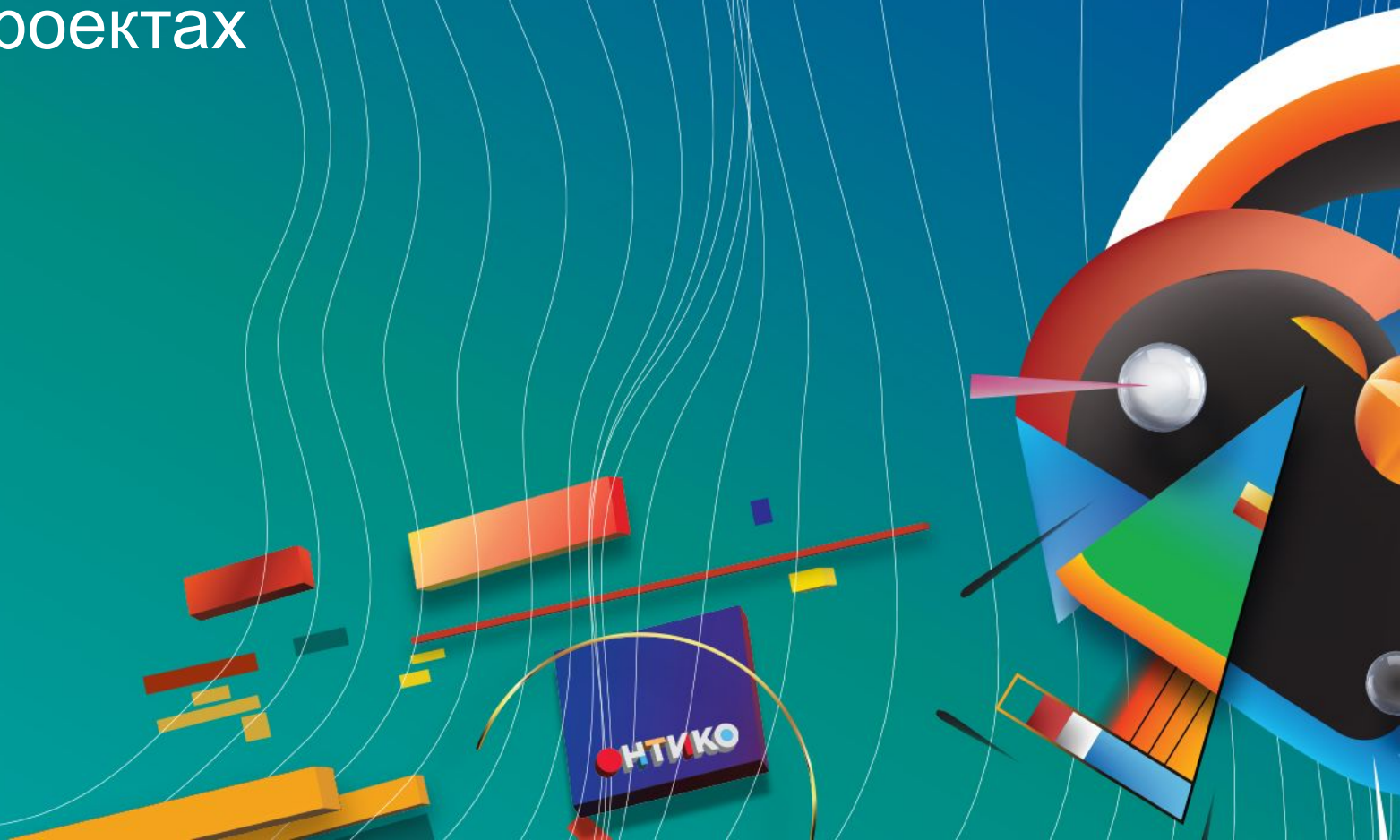
На работу как на праздник!

Как сделать так, чтобы сотрудники
кайфовали на своих проектах

Илья Прахт
SmartUp (ex Lineate)



**Saint
TeamLead**
Conf **2022**



Привет, Питер!



У кого есть стаффинг?



У кого стаффинг работает хорошо?



Кто знает почему?



Давайте знакомиться!

Илья Прахт, г. Санкт-Петербург

- Менеджер, консультант, тренер, ментор
- 13 лет в IT, 9 лет в управлении
- Эксперт команды Стратоплана
- ex: Директор производства в компании Lineate
- Исполнительный директор в компании SmartUp
- Прошел путь от младшего разработчика до топ-менеджера
- “Директор” по версии Стратоплана, MBA



Контекст → о компании



- ✓ IT-консалтинг, аутсорс (не бодишоп)
- ✓ 16 лет на рынке США и Европы
- ✓ Штат ± 200 сотрудников, 150 – production
- ✓ Центральный офис в Нью-Йорке
- ✓ 2 офиса разработки в России
- ✓ 3 новых офиса разработки в Грузии, Армении и Польше
- ✓ Гибкие, готовы меняться

Цели

1. Рассказать про нашу историю и про наш стаффинг
2. Показать инструменты, доказавшие свою эффективность



Реорганизация



Компания ДО

- Матричная оргструктура
 - Пипл-менеджмент → Функциональные департаменты
 - Деливери → Проектный офис
- Счастливые сотрудники
 - Тим-мораль → 5+ из 6
 - Запросы на ротацию → 1-2 в месяц
 - Текучесть → 5-10% в квартал
- Эффективный найм
 - Средняя ЗП
 - Интересный офер
- Низкая эффективность
 - Утилизация → 60-70%
 - Стоимость менеджмента → 25-30%



Компания ДО

- Матричная оргструктура
 - Пипл-менеджмент → Функциональные департаменты
 - Деливери → Проектный офис
- **Счастливые сотрудники**
 - **Тим-мораль → 5+ из 6**
 - **Запросы на ротацию → 1-2 в месяц**
 - **Текучесть → 5-10% в квартал**
- Эффективный найм
 - Средняя ЗП
 - Интересный офер
- Низкая эффективность
 - Утилизация → 60-70%
 - Стоимость менеджмента → 25-30%



Кто контролирует тим-мораль?



Кто измеряет тим-мораль?



Инструмент #1 – Тим-мораль

- Форма с вопросами
- Заполняется сотрудником
- Галочка “Хочу ротацию”
- Рассылается 2-3 раза в квартал
- Нужен модератор



Я решаю интересные задачи, которые позволяют мне двигаться дальше по карьерной лестнице *

1 2 3 4 5 6

Совсем нет ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Абсолютно, да

Я чувствую, что я работаю эффективно, и у меня есть всё, что для этого нужно *

1 2 3 4 5 6

Совсем нет ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Абсолютно, да

Я работаю в комфортном для меня темпе, с той нагрузкой, с которой я могу справиться *

1 2 3 4 5 6

Совсем нет ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Абсолютно, да

Я понимаю, какие цели стоят перед проектом, и я верю в наш план по их достижению *

1 2 3 4 5 6

Совсем нет ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Абсолютно, да

Как долго вы готовы работать на текущем проекте или его продолжении?

Choose ▼

Мне приятно работать совместно с каждым участником моей команды *

1 2 3 4 5 6

Совсем нет ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Абсолютно, да

Мне помогают, если у меня возникают проблемы при решении моих задач *

1 2 3 4 5 6

Совсем нет ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Абсолютно, да

Я понимаю свою роль в команде и моя работа приносит пользу проекту *

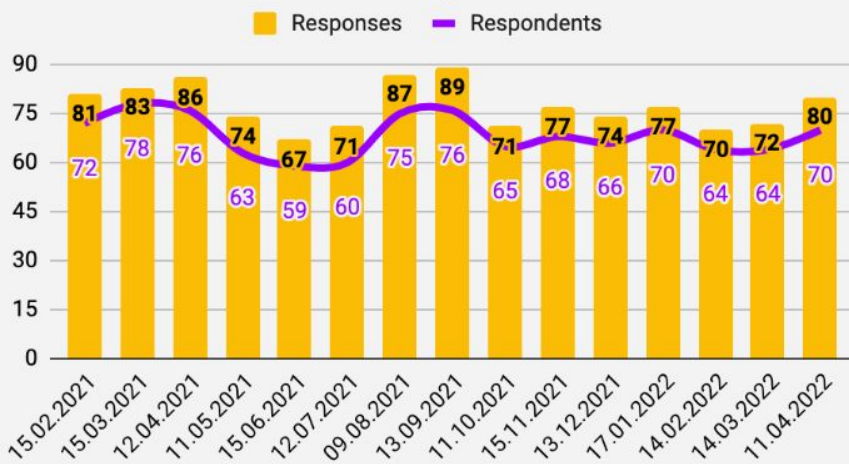
1 2 3 4 5 6

Совсем нет ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Абсолютно, да

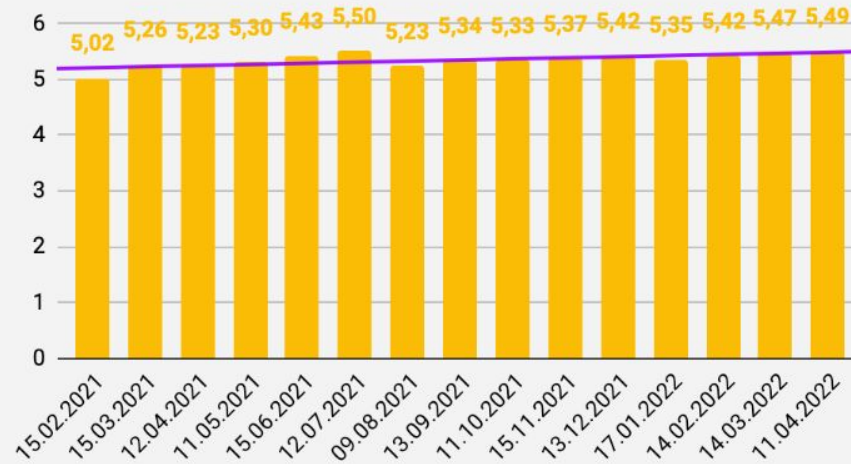


**Saint
TeamLead
Conf 2022**

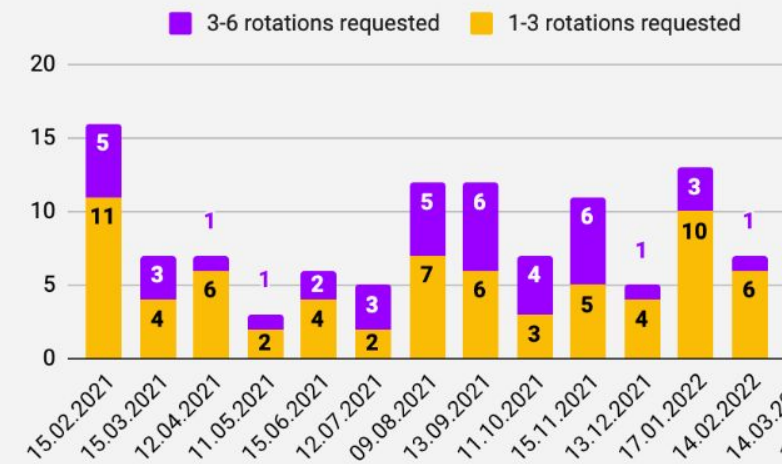
Form Responses



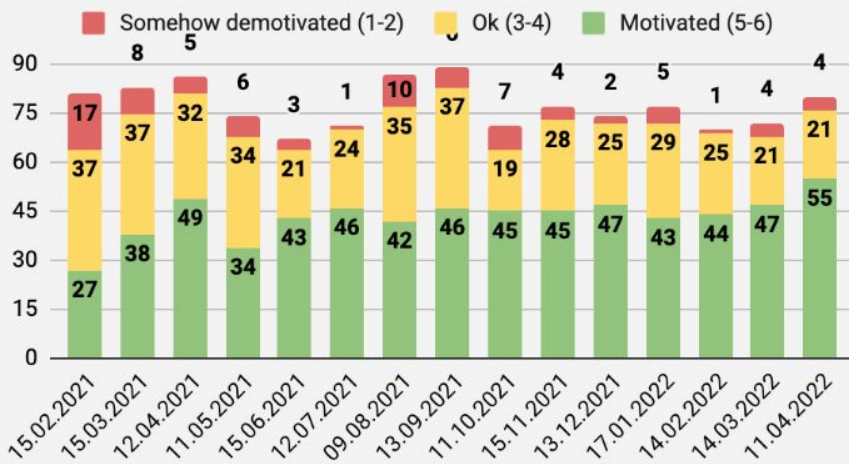
Average Morale Trend



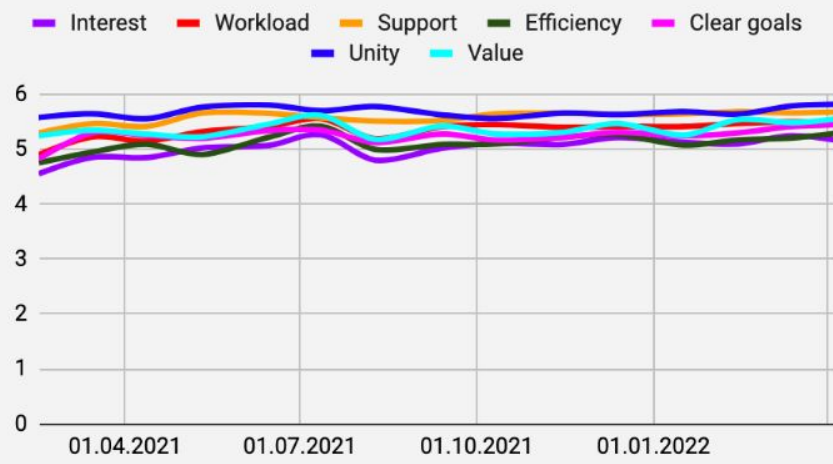
Rotations Trend



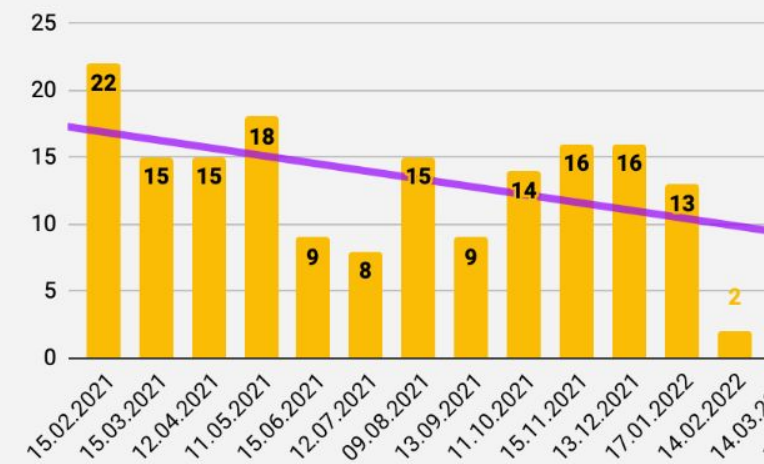
Responses Breakdown



Morale Categories Trend



Feedback Trend



Инструмент #2 – People status

- Заполняется руководителем или HR-ом
- 3 лампочки:
 - Лояльность к компании
 - Удовлетворенность проектом
 - Качество работы
- Дискретная шкала: от “совсем недоволен” до “очень доволен”
- Эскалация + исторический тренд
- Проблема с приватностью данных
- Нужен контроль заполняемости



Current status

LOYALTY

● Neither satisfied or not

REVIEW STATUS

● Below Expectations

PROJECT SATISFACTION

● Somewhat satisfied

DATE OF FILLING

April 6, 2022



Loyalty	Review status	Project satis...	Date of filling
Somewhat sat...	Fine	Somewhat sat...	2022-05-16
Somewhat sat...	Fine	Somewhat sat...	2022-03-14
Neither satisfi...	Below Expect...	Somewhat Di...	2022-02-02
Somewhat sat...	Fine	Somewhat sat...	2022-04-04
Somewhat sat...	Warning	Neither satisfi...	2021-05-28
Very satisfied	Fine	Very satisfied	2022-05-12
Somewhat sat...	Fine	Somewhat sat...	2022-05-13
Somewhat sat...	Fine	Somewhat sat...	2022-05-16
Somewhat sat...	Fine	Somewhat sat...	2022-04-12

Компания ДО

- Матричная оргструктура
 - Пипл-менеджмент → Функциональные департаменты
 - Деливери → Проектный офис
- Счастливые сотрудники
 - Тим-мораль → 5+ из 6
 - Запросы на ротацию → 1-2 в месяц
 - Текучесть → 5-10% в квартал
- Эффективный найм
 - Средняя ЗП
 - Интересный офер
- **Низкая эффективность**
 - **Утилизация → 60-70%**
 - **Стоимость менеджмента → 25-30%**



Грянула пандемия → стали считать \$



Компания ПОСЛЕ

- Проектная оргструктура
 - Весь продакшн делится на юниты, в каждом юните несколько проектов
 - Директор юнита отвечает за деливери и за пипл-менеджмент
- Недовольные сотрудники
 - Тим-мораль → 4-5 из 6
 - Запросы на ротацию → 5-6 в месяц
 - Текучесть → 30+% в квартал
- Сложный найм
 - Средняя ЗП
 - Стандартный оффер
- Очень высокая эффективность
 - Утилизация → 90+%
 - Стоимость менеджмента → 5-10%



Компания ПОСЛЕ

- Проектная оргструктура
 - Весь продакшн делится на юниты, в каждом юните несколько проектов
 - Директор юнита отвечает за деливери и за пипл-менеджмент
- Недовольные сотрудники
 - Тим-мораль → 4-5 из 6
 - Запросы на ротацию → 5-6 в месяц
 - Текучесть → 30+% в квартал
- Сложный найм
 - Средняя ЗП
 - Стандартный офер
- **Очень высокая эффективность**
 - **Утилизация → 90+%**
 - **Стоимость менеджмента → 5-10%**



Компания ПОСЛЕ

➤ Проектная оргструктура

- Весь продакшн делится на юниты, в каждом юните несколько проектов
- Директор юнита отвечает за деливери и за пипл-менеджмент

➤ Недовольные сотрудники

- Тим-мораль → 4-5 из 6
- Запросы на ротацию → 5-6 в месяц
- Текучесть → 30+% в квартал

➤ Сложный найм

- Средняя ЗП
- Стандартный офер

➤ Очень высокая эффективность

- Утилизация → 90+%
- Стоимость менеджмента → 5-10%



Улучшение пипл-менеджмента

1. Поменяли ИПР
2. Добавили HR
3. Внедрили обучение и корпоративный университет
4. Внедрили внепроектные активности



Улучшение стаффинга

1. Наладили ротации
2. Поработали над интересностью самих проектов



Улучшение стаффинга

1. Наладили ротации

2. Поработали над интересностью самих проектов



У кого есть ротации?

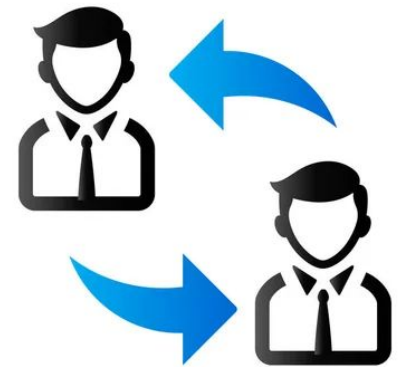


У кого хорошо работает процесс ротаций?



Наладили ротации

1. Разгребли бэклог запросов на ротации
2. Составили планы по “заблокированным” сотрудникам
3. Вывели с проектов тех, кому не нравится, поставили тех, кому нравится
4. Сделали процесс ротаций прозрачным



Инструмент #3 – Прозрачные ротации

- Сотрудник может инициировать ротацию
- Четкий SLA
- Постоянные апдейты по статусу
- Четкие критерии, когда можно, когда нельзя



Улучшение стаффинга

1. Наладили ротации
- 2. Поработали над интересностью самих проектов**



Кто работает на интересном проекте?



Кто работает на НЕинтересном проекте?



Поработали над интересностью проектов

1. Начали популяризировать наши проекты
2. Сделали проекты реально интереснее
3. Компенсировали сотрудникам дискомфорт



Поработали над интересностью проектов

- 1. Начали популяризировать наши проекты**
2. Сделали проекты реально интереснее
3. Компенсировали сотрудникам дискомфорт



Начали популяризировать наши проекты

1. Стали отслеживать рейтинги интересности проектов
2. Завели внутренние мероприятия, чтобы хвастаться:
 - Ярмарки проектов
 - Дайджесты
3. Стали рекламировать нашу работу наружу



Инструмент #4 – Technical summaries

- Четкая структура документа:
 - Информация о клиенте/проекте
 - Проблема
 - Что сделали
 - Почему это интересно
 - Результат
 - Используемые технологии
 - Самые крутые челленджи
- По 1 техсаммари по каждой интересной проблеме
- Пишет тимлид или инженер из команды
- Отличная заготовка для маркетинга
- Можно поставить “на поток”
- Влияет на мотивацию команды



Поработали над интересностью проектов

1. Начали популяризировать наши проекты
- 2. Сделали проекты реально интереснее**
3. Компенсировали сотрудникам дискомфорт



Сделали проекты реально интереснее

1. Поработали над внутренними процессами, убрали проблемы
2. Внедрили процесс поиска технических улучшений



Инструмент #5 – Технические улучшения

- Каждому уровню – свои улучшения:
 - Delivery Manager – расширения контракта
 - Тимлид – архитектурные улучшения
 - Инженер – фреймворки/улучшения кода/техдолг
- Заказчик заинтересован часто, но не всегда
- Можно делать “невидимые” улучшения
- Можно поставить “на поток”
- Легко реализовать в продукте, сложнее в аутсорсинге
- Очень сильно влияет на мотивацию команды



Поработали над интересностью проектов

1. Начали популяризировать наши проекты
2. Сделали проекты реально интереснее
3. **Компенсировали сотрудникам дискомфорт**



Кто испытывает дискомфорт на работе?



Кто молчит об этом?



Компенсировали сотрудникам дискомфорт

1. Исправили ИПР

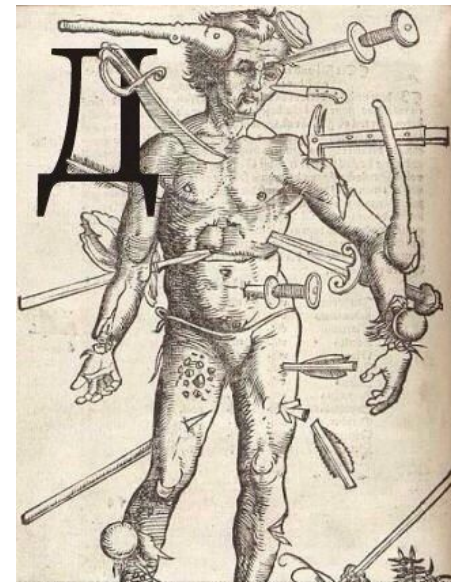
- Цели достижимы в проекте
- Раздельные техническая и тимлидская ветки развития

2. Стали учитывать пожелания сотрудников

- Метка “нравится/не нравится” для скиллов
- Требования к проекту учитывают цели сотрудника

3. Добавили финансовой мотивации

- Лейт-ворки
- Бонусы за длительный вход в проект



Дискомфорт

Инструмент #6 – Разделение веток развития

- Техническая ветка развития – основная
- Тимлидская ветка развития – дополнительная
- Дополнительная мотивация для тимлидства
- Грейды для тимлидства
- Возможность повышения как вместе, так и по отдельным веткам
- Возможность технарям не идти в тимлиды
- Возможность тимлидам “тащить” сложные проекты и получать отдачу
- Гибкость в ИПР



Инструмент #7 – Пожелания по скиллам

- Галочка “хочу/не хочу”
- Можно добавить геймификации, сделать смайлики
- Важно учитывать при стаффинге, не только трекать



Web



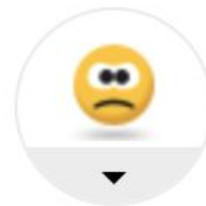
Approved by Pavel Lysenko



PHP



Drupal



Approved by Pavel Lysenko



English



Approved by Alexandra Ruds...



Estimations



Node.js



Devlead



Approved by Pavel Lysenko



FrontEnd



Компания СЕЙЧАС

- Довольные сотрудники
 - Тим-мораль → 5 из 6
 - Интересность проектов → 5 из 6
 - Запросы на ротацию → 2-3 в месяц
 - Текучесть → 10-15% в квартал

- Высокая эффективность
 - Утилизация → 90+%
 - Стоимость менеджмента → 5-10%



Все инструменты

1. Тим-мораль:

- Тим-мораль
- People status

2. Стаффинг:

- “Правильный” подбор сотрудников
- Прозрачные ротации

3. Популярность проектов:

- Рейтинг интересности проектов
- Ярмарки проектов
- Дайджесты
- Technical summaries

4. Интересность проектов:

- Технические улучшения

5. Компенсация дискомфорта:

- Достижимость целей
- Раздельные ветки развития
- Пожелания по скиллам
- Финансовые бонусы



“Как бы вы ни были хороши или
удачливы и как бы вы ни были умны
или ловки, ваше дело и его судьба
находятся в руках тех людей, которых
вы нанимаете”

Морита Акио, основатель Sony



Спасибо за внимание!

Оценить доклад

Илья Прахт

iprakht@smartup.ru

ilyaprakht@gmail.com

[@ilya_prakht](#)



**Saint
TeamLead**
Conf **2022**

